ESTIMATES

Canadian Forces Grievance Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing -- PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/86-2004
ISBN 0-660-62613-6

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

105-01136/

Canadian Forces Grievance Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

The Honourable Bill Graham P.C., M.P.
Minister of National Defence

Table of Contents

Chairperson's Message 1

Management Representation Statement 2

Summary of departmental performance 3

Context 5

High-level logic model 10

Performance discussion 12

Financial Tables 22
- Table 1 - Summary of Voted Appropriations 22
- Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 23
- Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 24

Annex A – CFGB Organization Charts 25

Annex B – Mission, Vision and Values 26

Annex C – Other Information 27
- Contacts for Further Information and Web Site 27
- Statutory Annual Reports and Board Reports 27

Chairperson's Message

I am pleased to submit the Canadian Force's Grievance Board's (CFGB) third Departmental Performance Report, for the period ending March 31, 2004.

When I was named Acting Chairperson in June 2003, the Board was undergoing a difficult period of transition. However, with the support of devoted and competent management and staff, remarkable progress was made during the 2003-04 fiscal year. This report is testament to that. With more than four years of experience behind us, I truly believe our work as an independent administrative tribunal is making a difference and has a positive impact in the area of military justice.

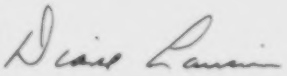
A solid operational focus is my priority for the Board. It is the muscle behind what we do and accomplish as an organization. However, our duty towards our employees, fiscal discretion and performance management must also serve as fundamental guiding principles to be honoured on every level of how we conduct our business.

Diane Laurin
Chairperson

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-04 departmental performance report (DPR) for the Canadian Forces Grievance Board.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the 2003-04 *Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's for fiscal year 2003-04.



Name: Diane Laurin
Title: Chairperson

Date: *August 17, 2004*

Summary of departmental performance

Fiscal year 2003-04 proved to be an eventful year on many fronts. The former Chairperson departed in the first quarter, and this effected in a change in direction for the Canadian Forces Grievance Board (CFGB). The acting Chairperson placed the priority on increasing operational efficiency, in order to effectively deal with the grievance case backlog.

In August 2003, Diane Laurin the acting Chairperson, who has been confirmed in the position as Chairperson of the Board in March 2004, along with the Chief of the Defence Staff (CDS), presented the Minister of National Defence with their respective plans outlining how both the Board and the Canadian Forces Grievance Administration would significantly reduce the outstanding grievances in their case inventories by December 31, 2004.

Although the backlog was mostly inherited from the former grievance review system that had been in place prior to when the Board commenced operations in June 2000, the plan required that the grievance review process be made more efficient, in order to prevent a significant backlog from accumulating in the future.

The implementation of the plan, which was presented to the Minister, has not been without its challenges (see Addressing the Backlog pages 12 and 13). For example, the additional funds requested to help clear the backlog were only approved by Treasury Board at the end of November 2003, and this created a delay in the hiring of core operations staff. In addition, as of March 31, 2004, the additional Board Members necessary to deal with the Board's caseload had not been appointed by the Governor in Council, and also the position of the full-time Vice Chairperson remained vacant.

In spite of the significant challenges it faced, the Board made substantial progress in clearing the backlog of grievances. By the end of fiscal year 2003-04, the Board had completed its review of 94 % of the outstanding grievances, presented to the Canadian Forces prior to the year 2000 (see Figure 2, page13). In addition, the Board increased its productivity (see page 15, Grievance Statistics). It also met its 2003-04 RPP commitments, with only one exception (Knowledge Management - report on page 22), due to more pressing priorities.

With respect to its immediate and on-going planned results, in support of its strategic outcome (see performance indicator and measures page 9), the Board considers that it has successfully met expectations; by the end of 2003-04 the CDS had fully or partially endorsed the Board's recommendations in 94% of the grievance cases that had been reviewed over the last three years. Furthermore, the CDS partially endorsed an additional 11% of the Board's recommendations. This can be gleaned from Figure 6 on page 18.

While the Board was tackling the issue of the backlog, the legislation that created the Board, Bill C-25 was being reviewed, and the CFGB was very much involved in this review. The Lamer Report, tabled on November 5th, 2003, contains a total of nineteen recommendations concerning the grievance review process, of which five were submitted by the Board. http://www.forces.gc.ca/site/Reports/review/index_e.htm

The Board also analysed CDS decisions in comparison to the findings and recommendations it has submitted over the last three years. On numerous issues the Board has identified gaps or inequities in policies and regulatory provisions that it considered merited review, it recommended that such reviews be undertaken.

While the Board's everyday work deals with individual grievances, it nonetheless considers the Canadian Forces as a whole when rendering its findings and recommendations. The Board is interested in seeing systemic changes take place where they are warranted, with the potential outcome of helping to prevent further grievances of a similar nature. Going beyond the individual to where the real problem may lie, and offering a solution, is in harmony with the Board's original vision and strategic outcome for its work.

In support of modern comptrollership, one of the 2003-04 corporate priorities for the Public Service, a number of important management improvement initiatives were completed. See Modern Comptrollership at page 21 for details. Consequently, the Board now has in place tools to facilitate effective management, i.e., focussing on people and capacity, ensuring rigorous stewardship, and valuing and using relevant performance information.

Context

Contributing to Public Policy Values

The Canadian Forces Grievance Board is an independent, administrative tribunal that was created through amendments to the *National Defence Act* enacted on December 10, 1998.

The Board's mission is "to review grievances, in order to render fair and impartial findings and recommendations in a timely and informal manner to the Chief of the Defence Staff and the grievor". Its role in support of the public good is much broader in scope. The creation of the Board demonstrates the Government of Canada's desire to put in place the most efficient and transparent grievance process possible, in order to contribute to improved conditions of work in the Canadian Forces.

Exercising Powers in Accordance with the Public Interest

The role of the Board is to conduct an expeditious, objective and transparent review of grievances with due respect for each individual member of the Canadian Forces, regardless of rank or position. The Board has powers of a quasi-judicial nature: it can summon civilian or military witnesses, as well as order the production of documents. Any hearings by the Board would normally be held in private, unless the Chairperson deems that a public one would benefit either the persons participating in the hearing and/or the public interest.[1]

The Board is accountable to Parliament by way of annual reporting tabled through the Minister of National Defence. According to section 29-16 of the *Act*:

> **29.16** (1) There is established a board, called the Canadian Forces Grievance Board, consisting of a Chairperson, at least two Vice-Chairpersons and any other members appointed by the Governor in Council that are required to allow it to perform its functions.
>
> (2) The Chairperson and one Vice-Chairperson are each full-time members and the other members may be appointed as full-time or part-time members.
>
> (3) Each member holds office during good behaviour for a term not exceeding four years but may be removed by the Governor in Council for cause.

[1] *National Defence Act* 29.26 (2)

Work of the Board

The Canadian Forces Grievance Board officially opened its doors and began operations on June 15, 2000, when it received its regulatory authority. The importance of its role is highlighted by the fact that the Canadian Forces, with operations in Canada and abroad, has the largest number of employees among all government departments and agencies.

Prior to the amendments to modernize the *National Defence Act* (NDA), there could have been up to seven levels of review in a grievance process. The Act now provides for only two levels of authority in reviewing grievances, thus making the whole process simpler and shorter. The first level is the Initial Authority (within the Canadian Forces), who is in a position to review the grievance and grant redress. Any grievor who is not satisfied with this initial decision may submit an application for review to the Chief of the Defence Staff, who represents the second and final level in the grievance process.

The CDS must refer to the Board any grievance relating to the following:

> **7.12 – REFERRAL TO GRIEVANCE BOARD**
>
> (1) The Chief of the Defence Staff shall refer to the Grievance Board any grievance relating to the following matters:
>
> *(a)* administrative action resulting in the forfeiture of, or deductions from, pay and allowances, reversion to a lower rank or release from the Canadian Forces;
>
> *(b)* the application or interpretation of Canadian Forces policies relating to expression of personal opinions, political activities and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct;
>
> *(c)* pay, allowances and other financial benefits; and
>
> *(d)* the entitlement to medical care or dental treatment.
>
> (2) The Chief of the Defence Staff shall refer every grievance concerning a decision or an act of the Chief of the Defence Staff in respect of a particular officer or non-commissioned member to the Grievance Board for its findings and recommendations.
>
> **(G) (P.C. 2000-863 of 8 June 2000 effective 15 June 2000)**

The CDS may also decide to refer other types of grievances to the Board for review.

The CFGB makes findings and recommendations to the CDS regarding grievances that are referred to it but the final decision rests with the CDS. However, while the recommendations do not bind the CDS, if he or she decides to not follow them, the reasons for not having done so must be provided.

Stakeholders

There are a number of external stakeholders with a vested interest in the operations of the CFGB. First are: the CDS; members of the military and the Parliamentarians representing all Canadians. Next are the Director General, Canadian Forces Grievance Authority (DGCFGA), who has a key administrative role in the formal grievance process; the Vice Chief of the Defence Staff (VCDS); the Judge Advocate General; the DND Conflict Management Program and the Ombudsman. And finally, other interested stakeholders include: former members of the military; veterans' associations; the families of both former and current members of the military; the Department of Justice; other quasi-judicial tribunals; the central agencies in government; specialized media and military opinion leaders.

Risk Assessment

In 2003-04, the Board participated in an inter-agency project on the subject of risk management in small agencies. As part of the objectives of this project, the Board developed its formal risk profile. This was done by calculating both the level of impact and the probability of occurrence for each risk that was identified, based on the mean score the management team awarded to each risk. This resulted in identifying three major areas of risk. They are:

1. Skilled, professional workers are the organization's most important resource and difficulties experienced in recruiting and retaining employees are an ongoing challenge.

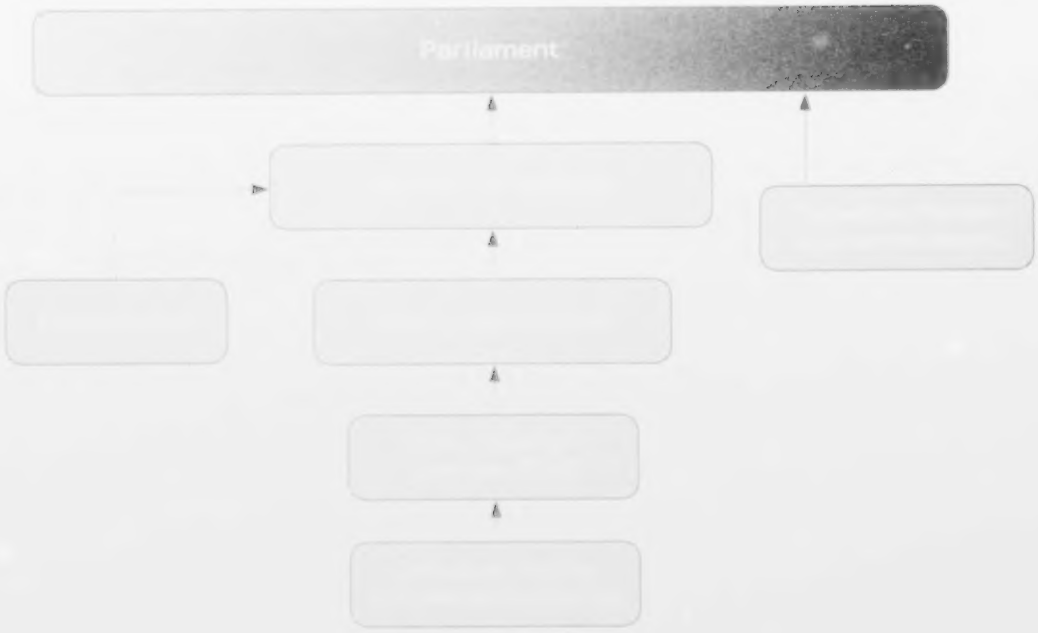
2. The fact that the organization's perceived effectiveness is very much tied to the CDS' response regarding the Board's findings and recommendations constitutes another key corporate risk. For example, if the Board recommends systemic changes and these are not implemented, this could impact on the Board's credibility.

3. Continuing confusion regarding the different players involved in matters affecting the well being of members of the military is another area of risk that requires attention.

Major external and internal events in 2003-04

Worthy of note there are several events that occurred at the Board's in 2003-04. Early in the fiscal year, a new management team was at its helm and a strategy aimed at improving the performance of its grievance operations became the Board's foremost priority. The first independent review of the provisions and operation of Bill C-25, an *ACT* to amend the *National Defence Act* (the review is herein referred to as the Lamer Report), and the changes that took place concerning the Canadian Forces Grievance Authority (CFGA) are two other significant events that occurred.

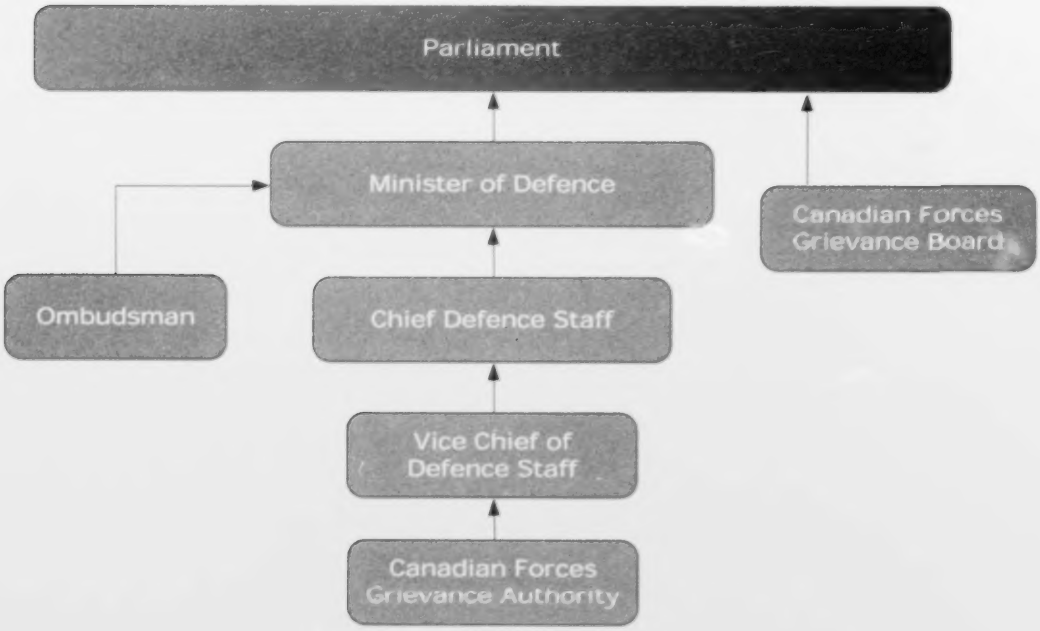
In January 2003, the CF announced that the Canadian Forces Grievance Authority would be responsible for managing the grievance process within the Canadian Forces. The new office works closely with the Board in a collaborative effort to improve the grievance process as a whole. In December 2003, the CFGA was moved from the office of the Judge Advocate General to come under the authority of the Vice Chief of the Defence Staff (VCDS). In this respect, the following diagram illustrates some key reporting relationships



Major external and internal events in 2003-04

Worthy of note there are several events that occurred at the Board's in 2003-04. Early in the fiscal year, a new management team was at its helm and a strategy aimed at improving the performance of its grievance operations became the Board's foremost priority. The first independent review of the provisions and operation of Bill C-25, an *ACT* to amend the *National Defence Act* (the review is herein referred to as the Lamer Report), and the changes that took place concerning the Canadian Forces Grievance Authority (CFGA) are two other significant events that occurred.

In January 2003, the CF announced that the Canadian Forces Grievance Authority would be responsible for managing the grievance process within the Canadian Forces. The new office works closely with the Board in a collaborative effort to improve the grievance process as a whole. In December 2003, the CFGA was moved from the office of the Judge Advocate General to come under the authority of the Vice Chief of the Defence Staff (VCDS). In this respect, the following diagram illustrates some key reporting relationships



In the fiscal year the Board's founding Chairperson left his position and the full-time Vice-Chairperson, had to assume the concurrent role of Acting Chairperson. In addition the Board had an insufficient number of employees to deal with its grievance case workload and it did not receive the additional funding until late in fiscal year 2003-04.

Furthermore, the Chairperson's departure inevitably effected a change in direction for the Board; it also coincided with the staffing of two integral senior executive positions that up until then had only been staffed intermittently: an Executive Director and a Director, Grievance Analysis and Operations. The Executive Director is responsible for ensuring a sound management framework and corporate infrastructure that enables the Board to fulfil its mandate and focus on operations. In turn, the Director, Grievance Analysis and Operations, assisted by the Director, Legal Services, is steward for the Board's key activity and product: grievance analysis and the findings and recommendations presented to the CDS. These new additions to the management team helped bring about a renewed focus on the Board's long-term strategy, and the team as a whole undertook to review the organization's operational efficiency and secure its corporate stability.

High-level logic model

In the last quarter of the fiscal year, the Treasury Board Secretariat introduced the concept of the Program Activity Architecture (PAA). The PAA for the CFGB is presented at Figure 1, including the Board's performance indicators and measures, and key information on 2003-04 priorities and expenditures.

Figure 1 Program Activity Architecture (PAA)

Strategic outcome

The findings and recommendations of CFGB are implemented in the Canadian Forces and lead to improvements in the conditions of work.

Program Activity

Core operations: Review CF grievances that are filed under the scope of its mandate, analyze options, develop and expeditiously issue Findings and Recommendations (F&R)

Support: Corporate Services

Performance Indicators and Measures

Immediate and on-going indicator:

CDS decisions are in support of CFGB's F&R

Measure: CDS agrees with at least 80 % of CFGB's F&R

See Systemic Recommendations and CDS Decisions Rendered page 18.

Long-term indicator:

CFGB's recommendations for changes to regulations, policies, and or/procedures have been implemented by the CF

Measure: Success regarding this performance indicator will be assessed when formal CFGB evaluations are conducted.

Overall resource allocations to the strategic outcome

RPP Planned Spending for 2003-04	$ 6,156,000
Total Authorities Received (a+b+c, below)	$ 7,009,078
a. $ 6,147,000 (Mains)	
b. $ 788,300 (Supplementary estimates)	
c. $ 73,778 (Other adjustments)	
Actual Spending for FY 2003-04	$ 6,512,974
Total FTEs utilized 46	
For more financial detail regarding authorities received and spending, see the Financials tables section starting at page 22.	

Plans & Priorities for 2003-04

Priority 1. To provide findings and recommendations to the CDS on both new and outstanding grievances received at the Board and to participate in the review of the legislation that created the Board.

Priority 2. To comply with the *Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada* by developing a CFGB policy, action plan and individual learning plans for employees.

Priority 3. To fully support the government's modern comptrollership (MC) initiative by implementing an action plan to address the opportunities for improvement identified in the MC capacity assessment conducted in CFGB. The implementation of priorities 4 and 6, below, are integral component of the Board's MC action plan.

Priority 4. To develop a strategy to implement knowledge management across all organizational functions.

Priority 5. To implement the Board's external and internal communications strategies and plans.

Priority 6. To complete the development and implementation of a fully integrated performance management system at the Board.

Performance discussion

Report on 2003-04 RPP priorities

Addressing the backlog Priority 1.

In order to effectively deal with the grievance case backlog, the Board developed a plan that was greatly dependent on an effective staffing strategy, the aim of which was to bring the Grievance Analysis and Operations sector to its full strength. The Board's plan stipulated three major requirements in order to be successful. One was the requirement for additional funding, in order to hire the grievance officers needed; the second was that additional Board Members be appointed third was that all grievance cases be received at the Board by December 31, 2003.

In August 2003, the then Acting Chairperson, along with the CDS, presented the Minister of National Defence their respective plans outlining how both the Board and the DGCFGA would significantly reduce the outstanding grievances in their case inventories by December 31, 2004. These two plans were the result of a collaborative effort between the two organizations to overcome process delays and ensure that the issue of the grievance backlog is appropriately addressed.

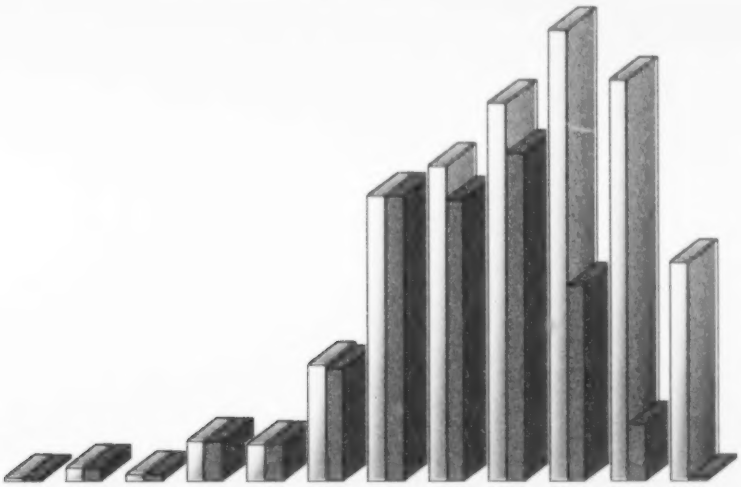
The DGCFGA office works closely with the Board in a collaborative effort to improve the grievance process as a whole. Throughout the year, DGCFGA officials worked with the Board in order to address legal or administrative issues related to the grievance process and the management of cases. The results of this cooperation were respective operational plans that focussed on accelerating the grievance process and adjudicating the backlog of cases that remain in the system. The Board and the DGCFGA also developed a common methodology for tracking and classifying grievances, and both organizations meet regularly to share information and provide feedback on their progress.

A critical requirement of the Board's plan (CFGB 2003 Operational Plan) is to maximize the efficiency of its grievance review process in order that a significant backlog does not accumulate in the future. So while the plan's focus is the backlog, it nonetheless involved streamlining the Board's internal processes relating to the way it deals with grievances. This has since proven effective; for example, the internal CFGB grievance review process has been streamlined and as a result the target is now to complete a grievance review within six months from the day that it is received at the Board.

The 2003 Operational Plan's progress to date has not been without its challenges, some of which affected its initial implementation. As mentioned earlier in this report, the hiring of core operations staff was delayed, the additional Board Members necessary to deal with the Board's caseload had not been appointed by the Governor in Council, and the position of full-time Vice Chairperson remained vacant.

Figure 2

Total number of grievances received and completed reviews by year the grievance was presented to the Canadian Forces

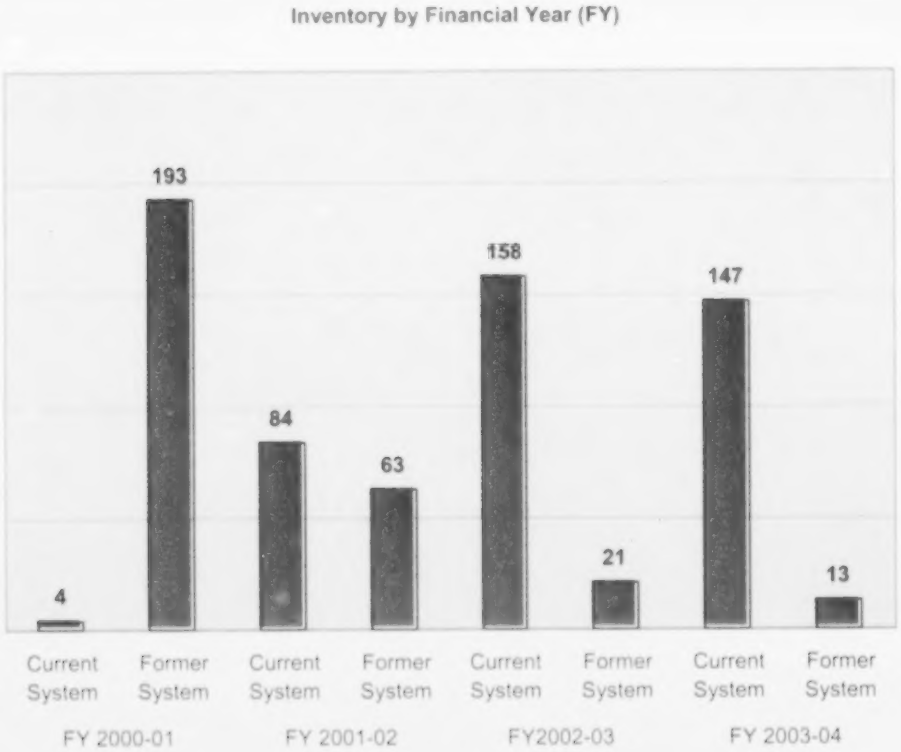


	1991	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Total Received = 683	1	4	2	12	11	35	86	95	114	136	121	66
Total Completed = 411	1	4	2	12	11	34	86	85	99	59	17	1

The above figure depicts CFGB's case inventory as of March 31, 2004 i.e., the number of cases received by the year the grievance was presented to the Canadian Forces and the number of completed reviews by CFGB. At fiscal year end the Board had received 683 grievance cases and had completed the review of 411 grievance files (60%).

Figure 3 represents the CFGB's inventory by grievance cases predating June 15, 2000 (Former system) and those presented to the Canadian Forces since then, when the Board began operations (Current system).

Figure 3



Over the last four years, the Board received 290 grievances from the former system (pre-dating June 2000), and by fiscal year end it had completed the review of 272 of them, i.e., 94%. Any remaining cases pre-dating June 2000 should be reviewed by August 2004.

Grievances Statistics for 2003-04

Despite 2003 being a year of re-alignment in many respects, the Board nonetheless increased its productivity. For FY 2003-2004, the Board made 541 findings and 292 recommendations related to 155 grievance cases, up from 131 cases for FY 2002-03.

Figure 4 illustrates the status of the Board's grievance inventory by fiscal year. At end of fiscal year 2003-04*, 264 cases remained at the Board in various stages of review.

Figure 4

	FY 2000-01	FY 2001-02	FY 2002-03	FY 2003-04
# of cases in process at beginning of the period	0	178	219	261
# of cases received for the period	197	147	179	160
# of cases completed for the period	18	106	109	152
# of non-jurisdiction cases **	1	0	22	3
# of cases returned to DGCFGA for re-evaluation	0	0	6	2
# of cases remaining in the process at the end of the period	178	219	261	264

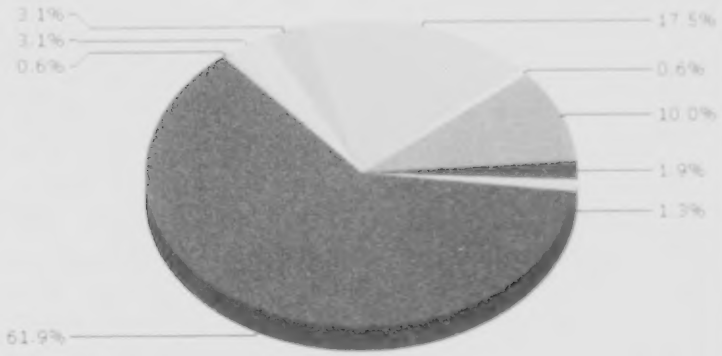
* A common methodology developed with the DGCFGA in 2003 entailed adjustments with regard to reporting on grievances; grievance statistics from previous years may not be exactly comparable with the current data. For example, at end of fiscal year 2002-2003, 261 grievances remained at the Board, and at that time certain grievances covering a number of issues were accounted for separately. Today all issues from the same grievor are considered a single grievance.

** The chairperson decided that the CFGB does not have jurisdiction.

The total number of grievances referred to the Board in 2003-04 was 160. Figure 5 illustrates the types of grievances referred to the Board under Chapter 7.12 of the *Queen's Regulations and Orders for the Canadian Forces* (QR&O) and Section 29.12 (1) of the *National Defence Act* (NDA).

Figure 5

Types of Referrals	Percent	Total
7.12(1)(a)	17.5%	28
7.12(1)(a) AND 7.12(1)(b)	0.6%	1
7.12(1)(b)	10.0%	16
7.12(1)(b) AND 7.12(1)(c)	1.9%	3
7.12(1)(b) AND 7.12(1)(d)	1.3%	2
7.12(1)(c)	61.9%	99
7.12(1)(c) AND 7.12(1)(d)	0.6%	1
7.12(1)(d)	3.1%	5
29.12 (1) Discretionary	3.1%	5
		160



7.12 – REFERRAL TO GRIEVANCE BOARD

(1) The Chief of the Defence Staff shall refer to the Grievance Board any grievance relating to the following matters:

(a) administrative action resulting in the forfeiture of, or deductions from, pay and allowances, reversion to a lower rank or release from the Canadian Forces;

(b) the application or interpretation of Canadian Forces policies relating to expression of personal opinions, political activities and candidature for office, civil employment, conflict of interest and post-employment compliance measures, harassment or racist conduct;

(c) pay, allowances and other financial benefits; and

(d) the entitlement to medical care or dental treatment.

(2) The Chief of the Defence Staff shall refer every grievance concerning a decision or an act of the Chief of the Defence Staff in respect of a particular officer or non-commissioned member to the Grievance Board for its findings and recommendations.

(G) (P.C. 2000-863 of 8 June 2000 effective 15 June 2000)

29.12 (1) *National Defence Act* (NDA)

The Chief of the Defence Staff may refer any other grievance to the Grievance Board.

The Legislative Review of Bill C-25: The Lamer Report Priority 1 and Priority 5.

"...as a result of the changes made by Bill C-25, Canada has developed a very sound and fair military justice framework in which Canadians can have trust and confidence." *(The Right Honourable Antonio Lamer, The First Independent Review by the Right Honourable Antonio Lamer P.C., C.C., C.D. of the provisions and operation of Bill C-25, An Act to amend the National Defence Act and to make consequential amendments to other Acts, as required under section 96 of Statutes of Canada 1998, c.35, 2003, Foreword.)*

On November 5, 2003, the Minister of National Defence tabled the report prepared by the Right Honourable Antonio Lamer, former Chief Justice of the Supreme Court of Canada (www.forces.gc.ca/site/reports/review/index_e.htm). Mr. Lamer was mandated by the Minister to conduct the first independent review of the Bill C-25, the legislation responsible for the creation of the Canadian Forces Grievance Board. The NDA mandates the Minister to conduct an independent review of Bill C-25 every five years; its purpose is to provide the Minister with an impartial review and recommendations that could ultimately influence how Bill C-25 should be changed or amended.

The Board has benefited from a labour relations experience that is unique in the military context. Therefore, this independent review of the NDA represented a rare opportunity for the Board to share the experience and knowledge it has acquired in its role; the comments and recommendations made to Mr. Lamer were designed to enhance the administrative efficiency of the grievance review process.

The Lamer Report acknowledged the positive elements of the grievance process, which include being more streamlined with only two-levels of decision-making, as well as the establishment of the Board as an independent and external review mechanism. "The Grievance Board is to be commended for establishing in a relatively short time frame a grievance review process that is recognized as providing well-reasoned and thorough findings and recommendations." (quote from the Report)

A total of no less than nineteen recommendations regarding the grievance review process and the Board were made in the Report, five of which were submitted by the Board. Appendix 8 of the CFGB's 2003 Annual Report. The focus of the Lamer Report recommendations relates to five key areas: elimination of the backlog, elimination of delays, improved remedies, enhanced transparency and Canadian Forces Grievance Board powers. Implementation of some of these recommendations is on-going; for example, the Board is currently dealing with issues pertaining to communications with grievors as well as the development of a common methodology with the Canadian Forces to monitor grievances Priority 5. Further to this, the Board had already streamlined its grievance process as part of its 2003 operational plan.

The Board will continue its participation in the legislative review process to amend Bill C-25. In doing so, it will be in a better position to properly assess the impact of its recommendations and the proposed legislative changes on its mandate, Board Members and operations.

Systemic Recommendations and CDS Decisions Rendered

The Board reviews all decisions rendered by the CDS in light of relevant legal principles and assesses their potential impact on future cases. During FY 2003-04, the CDS made written decisions in 207 grievances for which the Board had rendered findings and recommendations over the last three years. The CDS partially or fully endorsed the Board's findings and recommendations in 196 of the 207 (94%) grievance cases and he disagreed with the Board in only 10 of his decisions. The Board considers these results to be encouraging, as they provide a valuable perspective on the organization's work.

Figure 6 illustrates the number of CDS decisions rendered in FY 2003-04 in comparison to the findings and recommendations rendered by the Board.

Figure 6

CFGB Findings and Recommendations (F&R)		CDS Decisions rendered in FY 2003-04			
		CDS fully endorses CFGB's F&R	CDS partially endorses CFGB's F&R	CDS Accepts (CF Informal Resolution)	CDS disagrees with CFGB's F&R
Upheld	47	29	10	1	7
Partially Upheld	31	25	6		
Denied	125	115	7		3
Withdrawn	1	1			
Not Grievable	2	2			
No Standing *	1		1		
Total	**207**	**172**	**24**	**1**	**10**

* No standing – Party does not have the right to make a legal claim or seek judicial enforcement of a duty or right (e.g., a non-member of the CF).

Of the 78 grievances that the Board recommended be upheld or partially upheld, the CDS endorsed and partially endorsed the Board's findings and recommendations in 90% of the cases. Of the 125 grievances that the Board recommended be denied, the CDS agreed with the Board's findings and recommendations in 92% of the cases.

Systemic Recommendations and CDS Decisions Rendered

The Board reviews all decisions rendered by the CDS in light of relevant legal principles and assesses their potential impact on future cases. During FY 2003-04, the CDS made written decisions in 207 grievances for which the Board had rendered findings and recommendations over the last three years. The CDS partially or fully endorsed the Board's findings and recommendations in 196 of the 207 (94%) grievance cases and he disagreed with the Board in only 10 of his decisions. The Board considers these results to be encouraging, as they provide a valuable perspective on the organization's work.

Figure 6 illustrates the number of CDS decisions rendered in FY 2003-04 in comparison to the findings and recommendations rendered by the Board.

Figure 6

CFGB Findings and Recommendations (F&R)		CDS Decisions rendered in FY 2003-04			
		CDS fully endorses CFGB's F&R	CDS partially endorses CFGB's F&R	CDS Accepts (CF Informal Resolution)	CDS disagrees with CFGB's F&R
Upheld	47	29	10	1	7
Partially Upheld	31	25	6		
Denied	125	115	7		3
Withdrawn	1	1			
Not Grievable	2	2			
No Standing *	1		1		
Total	**207**	**172**	**24**	**1**	**10**

* No standing – Party does not have the right to make a legal claim or seek judicial enforcement of a duty or right (e.g., a non-member of the CF)

Of the 78 grievances that the Board recommended be upheld or partially upheld, the CDS endorsed and partially endorsed the Board's findings and recommendations in 90% of the cases. Of the 125 grievances that the Board recommended be denied, the CDS agreed with the Board's findings and recommendations in 92% of the cases.

On numerous issues, the Board identified gaps or inequities in policies and regulatory provisions that it considered merited review and it recommended that the CDS ensure that such reviews be undertaken. The Board has made recommendations for studies to be made, with a view to change, in cases dealing with issues such as the recognition of prior service and experience after a member is again promoted following a relinquishment of rank, the method of establishing married quarter rental rates and associated taxable benefits of personnel posted to Yellowknife, and the applicable rates of pay on transfer from the Primary Reserve to the Regular Force. In these matters, the CDS has accepted the value of such studies and has ordered them to be undertaken.

More rarely, the CDS has disagreed with the Board on the need for studies and possible changes. For example, the Board recommended that the Compassionate Travel Assistance benefit be expanded to allow reimbursement of travel costs to CF members who travel outside Canada because of serious illness or death of a family member. The CDS disagreed, contending that reimbursement of only those costs of travel within Canada, to and from the Canadian departure point, was sufficient.

With regard to the many other policy and administration issues arising in grievances, the Board has made systemic recommendations to the CDS that he implement change. For example, the Board has recommended that:

- the CDS consider seeking an amendment to the Reserve Force Retirement Gratuity regulation to permit greater recognition of former service (accepted by the CDS);
- the CDS ensure that officers responsible for administration of compensation and benefits be aware of the process for amending regulations (the CDS took action in regard to this recommendation);
- the CDS review relocation benefit provisions to ensure that CF members posted short distances are adequately compensated (CDS was satisfied that the existing review mechanism would respond to this type of problem); and
- the CDS amend the directive governing acting pay to allow greater flexibility for granting extra pay to CF members who temporarily fill a position of a rank higher than their substantive rank (the CDS has partially agreed in one case and has not yet decided two other cases).

In certain circumstances, the CDS may be unable to implement recommended reform himself, as only legislative or regulatory change could resolve an unfair situation. In such cases, the Board has voiced recommendations that the CDS pursue legislative or regulatory change. The Board made recommendations involving legislative change regarding the *National Defence Act* and the *Canadian Forces Superannuation Act*, and recommended regulatory change regarding improving the recognition of prior service in the Reserve on transfer to the Regular Force. The Board will await the developments that come from these recommendations once the CDS has considered them.

While the Board's everyday work deals with individual grievances, it nonetheless considers the CF as a whole when rendering its findings and recommendations. The Board is interested in seeing systemic changes take place where they are warranted, with the potential outcome of helping to prevent further grievances of a similar nature.

Modern Comptrollership/The Management Accountability Framework. Priority 2 - Priority 3 and Priority 6.

In November 2003, the senior executive team approved an evaluation strategy and plan for the Board, and it contains a series of questions related to cost-effectiveness. The conduct of a formative (mid-term) evaluation is planned for fiscal year 2004-05; Priority 6.

For each of fiscal years 2002-03 and 2003-04 the Board received $60K from the Treasury Board Secretariat (TBS) to establish a modern comptrollership project office, and to pursue management improvement initiatives. In 2002-03, the Board underwent a modern comptrollership capacity assessment and subsequently finalized a management improvement action plan in February 2003. Priority 3.

Modern Comptrollership (MC) was one of the 2003-04 corporate priorities for the Public Service of Canada. On March 17, 2004 the Board's final MC report was sent to the TBS, indicating that the following management improvement initiatives had been completed during the fiscal year.

- A corporate risk profile for the Canadian Forces Grievance Board and an integrated risk management framework.
- A draft Results-based Management Accountability Framework (RMAF), containing the Board's performance measurement, reporting and evaluation strategies.
- The design of an Employee Performance Management System (EPMS).

Utilizing the government's Management Accountability Framework as its guide, the Board is pleased to report that the following essential elements of sound management are either now in place or nearing completion.

Governance, Accountability and Stewardship: The Board is in the process of finalizing its governance and delegation of authorities' framework. Furthermore, in addition to its program evaluation strategy and plan, approved by the executive team, the organization also has in place a risk-based audit framework and plan.

Strategic Direction, Results and Performance Priority 3 and Priority 6: The Board's RMAF provides effective strategic direction, with a performance measurement, reporting and evaluation strategy that is aligned to outcomes. This framework will ensure that relevant information on results is gathered for management decision-making, and for reporting to Parliament. A companion management tool, the EPMS, will be implemented in 2004-05.

People and Learning Priority 2: In 2003-04, the Board developed a staffing strategy to ensure that it had a sufficient number of qualified human resources to fulfil its mandate. Competency profiles were finalized for all positions below the EX level, and employees were invited to develop individual learning plans, based on these profiles. It is worthy of

mention that the EPMS is designed to ensure that learning plans are linked to competency profiles, as well as performance requirements.

During 2003-04 the Board's financial and procurement processes, procedures and practices were streamlined and related accountabilities more clearly defined. Also, infrastructure support systems were rationalized, both in terms of administrative processes and associated resourcing levels. Priority 6.

While the Board was in the process of improving its efficiency on many fronts, the Minister of National Defence released a report from his Advisory Committee on Administrative Efficiency (August 2003). This report was of interest to the Board since one of the 49 recommendations contained therein dealt with the Independent Oversight Organizations that fall under the purview of the Minister of National Defence and whose mandates involve dealing with complaints made by CF members.

The Board supports the philosophy defined in the report in which effective management is the cornerstone of efficient administration for any organization. As has been seen, the Board has implemented a number of improvement measures, and it will continue to pursue increased efficiency and effectiveness.

Knowledge Management Priority 4.

The Board pursued its planning priorities for the fiscal year, with one exception. Due to the primacy accorded to reduce the grievance case backlog, the knowledge management (KM) initiative had to be deferred. However, it is to be noted that a KM strategy and plan had been previously implemented in relation to core operations activities. See the CFGB's Departmental Performance Report for the period ending March 31, 2002.

Internal and External Communications Priority 5.

The Board has been implementing its communications strategy on various levels. The communications strategy in an on-going priority involving several initiatives both internal to the organization and as part of an outreach plan designed to reach its external stakeholders. In addition to its public reports, the Board has published and disseminated an information brochure, developed a client service strategy, restructured its website, and launched an intranet site in order to encourage more effective communications amongst its employees. Other activities include speaking engagements to target audiences by senior staff.

Financial Tables

Table 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial requirements by Authority

(thousands of dollars)

		2003-2004			
Vote		Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Canadian Forces Grievance Board					
15	Program Expenditures	5,555.0	5,563.0	6,444.3	5,948.2
(S)	Contribution to Employee Benefit Plan	592.0	593.0	564.8	564.8
	Total for CFGB	**6,147.0**	**6,156.0**	**7,009.1**	**6,513**

Note: Total authorities correspond to the Main Estimates plus all supplementary estimates and other authorities. The discrepancies between projected expenditures and total authorities can largely be explained by the additional allocations received during the fiscal year, for the elimination of the backlog.

Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending
(Thousands of dollars)

Review of Canadian Forces Grievances referred by the Chief of Defence Staff	2003-2004			
	Total Main Estimates	**Total Planned Spending**	**Total Authorities**	**Total Actual Spending**
FTE *	46	46	54	46
Operating	6,147.0	6,156.0	7,009.1	6,513.0
Total Gross Expenditures	6,147.0	6,156.0	7,009.1	6,513.0
Cost of services provided by other departments	224.8	225.4	260.3	254.1
Net Cost of the Program	**6,371.8**	**6,381.4**	**7,269.4**	**6,767.1**

*Includes full-time Board Members

Note: This table provides a detailed breakdown of total Planned Spendings, Authorities and Actual Spending for 2003-2004, by type of expenditure.

Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

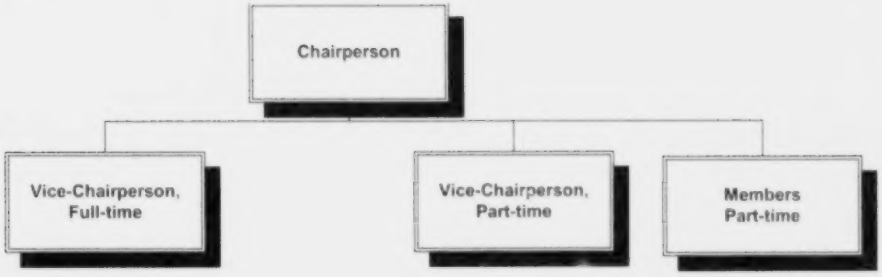
Historical Comparison of Department Planned versus Actual Spending (thousands of dollars)

Review of Canadian Forces Grievances referred by the Chief of Defence Staff	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003	2003-2004 Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Canadian Forces Grievance Board	7,063.0	8,896.0	6,147.0	6,156.0	7,009.1	6,513.0
Total	**7,063.0**	**8,896.0**	**6,147.0**	**6,156.0**	**7,009.1**	**6,513.0**

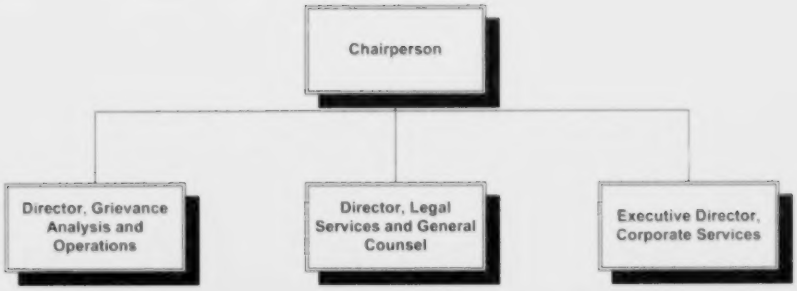
Note: This table provides an historical overview of Spending. It also includes a comparison between Total Planned Spending for 2003-2004 and Actual Spending, which are reported in the Public Account.

Annex A – CFGB Organization Charts

Board Members



The Management Team


Chairperson
Director, Grievance Analysis and Operations
Director, Legal Services and General Counsel
Executive Director, Corporate Services

Annex B – Mission, Vision and Values

Mission, Vision and Values of the Canadian Forces Grievance Board

Mission

To review grievances, in order to render fair and impartial findings and recommendations in a timely and informal manner to the Chief of the Defence Staff and the grievor.

Vision

The Board's grievance review skills and expertise will be recognized through the quality of its findings and recommendations.

This will be realized when:

- *The principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces;*
- *Members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial;*
- *The work of the Board has a positive impact on the conditions of work for military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies, and guidelines;*
- Other public agencies, in Canada and abroad, consult the Board regarding their own grievance management and review processes.

Organizational Values

- Provide efficient quality service that is impartial and fair;
- Treat individuals with respect and professionalism;
- Establish a learning environment while ensuring accountability and creativity;
- Value its personnel;
- Promote open communication, teamwork and a spirit of collegiality with a view to achieving a common goal;
- Respect the role and contribution of the military to Canadian society.

Individual Values

- Carry out work with integrity, professionalism, and loyalty;
- Promote communication, teamwork and respect for others;
- Respect the principles regarding confidentiality and absence of conflict of interest;
- Seek to develop knowledge and skills.

Annex C – Other Information

Contacts for Further Information and Web Site

Françoyse Laurin
Executive Director
Canadian Forces Grievance Board
Telephone: (613) 996-7027
Email : laurinf@cfgb-cgfc.gc.ca

Canadian Forces Grievance Board
Toll free telephone: 1 877 276-4193
Toll free fax: 1 866 716-6601

Fax: (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Web Site: http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

Statutory Annual Reports and Board Reports

The following documents can be found on the Board's Web Site:

Reports on Plans and Priorities

Annual Reports

Performance Report

BUDGET DES DÉPENSES

Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/86-2004
ISBN 0-660-62613-6

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Comité des griefs des Forces canadiennes

Rapport sur le rendement

pour la période se terminant
le 31 mars 2004

L'honorable Bill Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

Table des matières

Message de la présidente **1**

Déclaration de la direction **2**

Sommaire du rendement du Comité **3**

Contexte **5**

Modèle logique de haut niveau **10**

Explication du rendement **12**

Tableaux financiers **23**
Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés 23
Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales et des dépenses réelles 24
Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles 25

Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC **26**

Annexe B – Mission, vision et valeurs **27**

Annexe C – Autres renseignements **28**
Contacts pour informations supplémentaires et site Internet 28
Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité 28

Message de la présidente

J'ai le plaisir de présenter le troisième rapport sur le rendement ministériel du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) pour la période se terminant le 31 mars 2004.

Lorsque j'ai été nommée présidente intérimaire en juin 2003, le comité traversait une période difficile. Avec l'aide de gestionnaires et d'employés compétents et dévoués, des progrès remarquables ont été effectués au cours de l'année financière 2003-2004. Le présent rapport en témoigne. Maintenant que nous avons acquis plus de quatre années d'expérience, j'ai la ferme conviction que notre travail en tant que tribunal administratif indépendant fait sa marque et exerce une influence positive dans le domaine de la justice militaire.

À mon avis, le Comité doit miser sur une ferme orientation opérationnelle. C'est la force motrice de notre travail et de nos réalisations en tant qu'organisation. Cela dit, notre engagement envers notre personnel, la prudence financière et la gestion du rendement doivent aussi nous servir de principes directeurs à tous les niveaux.

Diane Laurin
Présidente

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement (RMR) de 2003-2004 du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapport et aux exigences de déclaration énoncées dans le Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait général, juste et transparent du rendement de l'organisation à l'exercice 2003-2004.

Nom : Diane Laurin
Titre : Présidente

Date : *17 août 2004*

Sommaire du rendement du Comité

L'année financière 2003-2004 s'est avérée bien chargée. L'ancien président a quitté au cours du premier trimestre, ce qui a entraîné un changement à la direction du Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC). La présidente intérimaire a accordé la priorité à l'augmentation de l'efficacité opérationnelle, afin de réduire l'arrérage de dossiers de griefs.

En août 2003, M^{me} Diane Laurin, la présidente intérimaire qui a été confirmée au poste de présidente du Comité en mars 2004, ainsi que le Chef d'état-major de la Défense (CEMD), ont présenté au Ministre de la Défense nationale leurs plans respectifs afin que le Comité et l'Administration des griefs des Forces canadiennes réduisent sensiblement le nombre de griefs encore non réglés avant le 31 décembre 2004.

Même si le nombre de dossiers en attente découlait en majorité de l'ancien régime d'examen des griefs en place avant le début des activités du Comité en juin 2000, le plan exigeait une plus grande efficacité du processus afin d'éviter l'accumulation à l'avenir d'un arrérage important de dossiers non traités.

La mise en oeuvre du plan, que l'on a présenté au Ministre, n'a pas été sans embûche (voir Réduire l'arrérage pages 12 et 13). Par exemple, les fonds supplémentaires demandés pour aider à réduire l'arrérage n'ont reçu l'approbation du Conseil du Trésor qu'à la fin de novembre 2003, ce qui a retardé le recrutement du personnel de base. De plus, en date du 31 mars 2004, les autres membres du Comité nécessaires au traitement des dossiers n'avaient pas encore été nommés par le gouverneur en conseil et le poste de vice-président à temps plein restait à pourvoir.

En dépit des obstacles de taille auxquels il s'est heurté, le Comité a accompli des progrès appréciables dans le traitement des dossiers de griefs en attente. À la fin de l'exercice 2003-2004, le Comité avait terminé l'examen de 94 p. 100 des griefs soumis aux Forces canadiennes avant l'an 2000 qui étaient en attente (voir la Figure 2, page 13). Le Comité a également augmenté sa productivité (voir page 15, Statistiques sur les griefs pour 2003-2004). Il a respecté les engagements énoncés dans son RPP 2003-2004, à une seule exception près (Gestion du savoir - rapport à la page 22) à cause de priorités plus pressantes.

Quant à ses résultats immédiats et projetés, conformément à son objectif stratégique (voir Indicateurs de rendement et mesures à la page 9), le Comité estime avoir répondu aux attentes; à la fin de 2003-2004, le CEMD avait appuyé en totalité ou en partie les recommandations du Comité à l'égard de 94 p. 100 des dossiers de griefs examinés au cours des trois dernières années. Le CEMD a en outre appuyé partiellement un lot supplémentaire de 11 p. 100 des recommandations du Comité, comme l'indique la Figure 6 à la page 18.

Pendant que le Comité s'occupait de l'arrérage, la Loi C-25 à l'origine de la création du Comité faisait l'objet d'un examen auquel le CGFC a participé activement. Le rapport Lamer, déposé le 5 novembre 2003, renferme dix-neuf recommandations concernant l'examen des griefs, dont cinq ont été présentées par le Comité. http://www.forces.gc.ca/site/reports/review/index_f.htm

Le Comité a aussi analysé les décisions du CEMD comparativement aux conclusions et recommandations qu'il a soumises aux cours des trois dernières années. Le Comité a relevé des écarts ou des injustices sur de nombreux points de politiques et de réglementation qui, à son avis, doivent être examinés.

Même si le travail au quotidien du Comité porte sur des griefs individuels, il considère néanmoins les Forces canadiennes dans leur ensemble lorsqu'il formule ses conclusions et recommandations. Le Comité souhaite que des changements systémiques soient apportés lorsque cela s'impose, afin de prévenir le dépôt d'autres griefs semblables. Le fait d'aller au-delà de l'individu, à la source possible du problème, et d'offrir une solution respecte la vision originale du Comité et l'orientation stratégique de ses travaux.

Conformément à la fonction de contrôleur moderne, qui constitue l'une des priorités de la fonction publique en 2003-2004, plusieurs initiatives importantes ont été prises en vue d'améliorer la gestion. Voir les détails sous la Fonction de contrôleur moderne à la page 21. En conséquence, le Comité dispose maintenant d'outils favorisant une gestion efficace, c.-à-d. qui misent sur les ressources humaines et les capacités, qui assurent une administration rigoureuse et qui mettent à profit des renseignements pertinents sur le rendement.

Contexte

Contribution à l'intérêt public

Le Comité des griefs des Forces canadiennes est un tribunal administratif autonome créé à la suite d'amendements à la *Loi sur la Défense nationale* adoptés le 10 décembre 1998.

La mission du Comité est « d'effectuer l'examen des griefs afin de rendre des conclusions et recommandations impartiales et équitables avec célérité et sans formalisme au Chef d'état-major de la Défense et au plaignant. » Toutefois, le rôle du Comité à l'appui du bien public est de plus vaste portée. La création du Comité témoigne de la volonté du gouvernement du Canada de mettre en place le processus de traitement des griefs le plus efficace et transparent possible afin de contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les Forces canadiennes.

Exercice de pouvoirs conformément à l'intérêt public

Le Comité a pour rôle de soumettre chaque grief à un examen expéditif, objectif et transparent tout en respectant comme il se doit chaque membre des Forces canadiennes, peu importe son grade ou le poste qu'il occupe. Le Comité détient des pouvoirs de nature quasi judiciaire : il peut assigner des témoins civils ou militaires à comparaître et exiger le dépôt de documents. Sauf instruction contraire du président, eu égard à l'intérêt des personnes prenant part à l'audience et à celui du public, les audiences du Comité se tiennent normalement à huis clos[1].

Le Comité doit rendre compte au Parlement en remettant un rapport annuel par l'entremise du ministre de la Défense nationale. Conformément à la section 29-16 de la *Loi*:

> **29.16** (1) Est constitué le Comité des griefs des Forces canadiennes, composé d'un président, d'au moins deux vice-présidents et des autres membres nécessaires à l'exercice de ses fonctions, tous nommés par le gouverneur en conseil.
>
> (2) Le président et l'un des vice-présidents occupent leur charge à temps plein. Les autres membres sont nommés à temps plein ou à temps partiel.
>
> (3) Les membres sont nommés à titre inamovible pour un mandat maximal de quatre ans, sous réserve de révocation motivée du gouverneur en conseil.

[1] *Loi sur la Défense nationale, sous-alinéa* 29.26 (2).

Travaux du Comité

Le Comité a officiellement entamé ses travaux le 15 juin 2000 lors de la mise en application de la réglementation afférente. Son rôle est crucial, car les Forces canadiennes, qui mènent des opérations aussi bien au Canada qu'à l'étranger, comptent le plus grand nombre d'employés au sein de tous les ministères et organismes.

Avant que l'on adopte les modifications permettant de moderniser la *Loi sur la Défense nationale* (LDN), la procédure de redressement des griefs pouvait comprendre jusqu'à sept paliers d'examen. À l'heure actuelle, la Loi n'autorise que deux paliers d'examen des griefs, ce qui simplifie et accélère grandement le processus. Le premier palier est l'autorité initiale qui a le pouvoir d'examiner le grief et d'accorder un redressement. Le plaignant qui n'est pas satisfait de cette décision peut soumettre une demande de révision au chef d'état-major de la Défense, qui représente l'instance seconde et finale de la procédure.

Le CEMD doit adresser au Comité tout grief qui porte sur ce qui suit :

> **7.12 – RENVOI DEVANT LE COMITÉ DES GRIEFS**
>
> (1) Le chef d'état-major de la défense renvoie au Comité des griefs tout grief qui a trait aux questions suivantes :
>
> *a)* les mesures administratives qui émanent de la suppression ou des déductions de solde et d'indemnités, du retour à un grade inférieur ou de la libération des Forces canadiennes;
>
> *b)* l'application et l'interprétation des politiques des Forces canadiennes qui concernent l'expression d'opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des fonctions publiques, l'emploi civil, les conflits d'intérêts et les mesures régissant l'après-mandat, le harcèlement ou la conduite raciste;
>
> *c)* la solde, les indemnités et autres prestations financières;
>
> *d)* le droit aux soins médicaux et dentaires.
>
> (2) Le chef d'état-major de la défense renvoie au Comité des griefs pour que celui-ci formule ses conclusions et ses recommandations tout grief qui a trait à une de ses décisions ou un de ses actes à l'égard de tel officier ou militaire du rang.
>
> **(G) (C.P. 2000-863 du 8 juin 2000 en vigueur le 15 juin 2000)**

Le CEMD peut également décider de renvoyer d'autres genres de griefs au Comité pour fins d'examen.

Le CGFC soumet des conclusions et des recommandations au CEMD relativement aux griefs qui lui sont déférés, mais la décision définitive incombe au CEMD. Cependant, même si le CEMD n'est pas lié par ces recommandations, il doit fournir une explication écrite s'il décide de ne pas les suivre.

Intervenants

Il existe un nombre considérable d'intervenants de l'extérieur qui s'intéressent aux activités du CGFC. On retrouve d'abord le CEMD, les membres des Forces canadiennes et les parlementaires représentant l'ensemble de la population canadienne. Ensuite, il y a le Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC), qui joue un rôle administratif déterminant dans le processus formel de règlement des griefs; le vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) ; le Juge-avocat général, le bureau du programme de gestion des conflits au MDN et l'Ombudsman. Finalement, parmi les autres intervenants intéressés figurent : les anciens militaires; les associations d'anciens combattants; les familles des anciens militaires et des militaires en service ; le ministère de la Justice; d'autres organismes quasi judiciaires; les organismes centraux du gouvernement ; les médias spécialisés et les leaders de l'opinion militaire.

Évaluation des risques

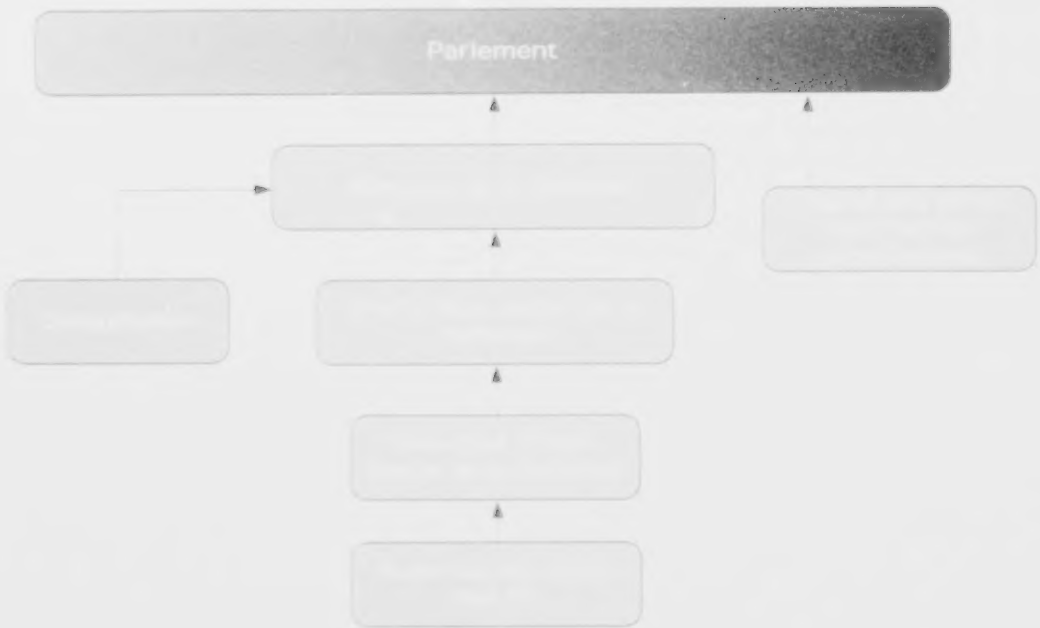
En 2003-2004, le Comité a participé à un projet inter-organisme portant sur la gestion des risques dans les petits organismes. Dans le cadre des objectifs du projet, il a élaboré un profil de risques bien structuré de l'organisme. Pour ce faire, on a calculé à la fois l'effet et la probabilité de réalisation de chaque risque cerné, en se fondant sur la cote moyenne attribuée à chacun des risques par l'équipe de gestion. Il en est résulté les quatre principaux secteurs de risques que voici :

1. Les difficultés du Comité à recruter et à garder les employés. La main-d'œuvre professionnelle et qualifiée est la ressource la plus importante de l'organisme.
2. Le fait que la perception de l'efficacité de l'organisme est largement tributaire de la réponse du CEMD aux conclusions et recommandations (C et R) du Comité, constitue un autre risque organisationnel clé. Par exemple, si le Comité recommande des changements systémiques et que ceux-ci ne sont pas apportés, la crédibilité du Comité pourrait en souffrir.
3. La confusion persistante au sujet des divers intervenants dans les affaires ayant une incidence sur le bien-être des militaires canadiens est un autre secteur de risque sur lequel il faut se pencher.

Principaux événements externes et internes en 2003-2004

Le Comité a vécu plusieurs événements dignes de mention en 2003-2004. Au début de l'année financière, il avait à sa barre une nouvelle équipe de gestion. Une stratégie visant à augmenter le rendement de ses activités de griefs est devenue sa priorité numéro un. Le premier examen indépendant des dispositions et de l'exécution de la Loi C-25, une loi visant à modifier la *Loi sur la défense nationale* (examen ci-après appelé le rapport Lamer), et les changements survenus concernant l'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) sont deux autres événements significatifs.

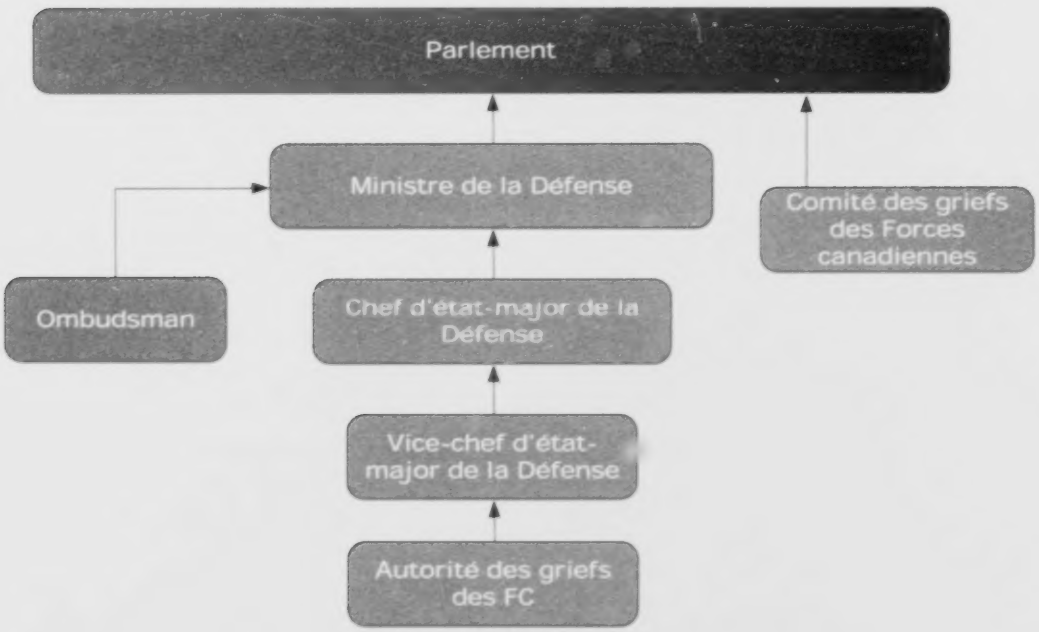
En janvier 2003, les FC ont annoncé que l'Autorité des griefs des Forces canadiennes serait chargée de gérer le processus des griefs au sein des Forces canadiennes. Le nouveau bureau travaille en étroite collaboration avec le Comité dans le but commun d'améliorer le processus d'examen des griefs dans son ensemble. L'AGFC, qui relevait initialement du Juge-avocat général (JAG), fait maintenant partie depuis décembre 2003, de l'effectif du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD). À cet égard, le diagramme qui suit illustre certains des principaux rapports hiérarchiques.



Principaux événements externes et internes en 2003-2004

Le Comité a vécu plusieurs événements dignes de mention en 2003-2004. Au début de l'année financière, il avait à sa barre une nouvelle équipe de gestion. Une stratégie visant à augmenter le rendement de ses activités de griefs est devenue sa priorité numéro un. Le premier examen indépendant des dispositions et de l'exécution de la Loi C-25, une loi visant à modifier la *Loi sur la défense nationale* (examen ci-après appelé le rapport Lamer), et les changements survenus concernant l'Autorité des griefs des Forces canadiennes (AGFC) sont deux autres événements significatifs.

En janvier 2003, les FC ont annoncé que l'Autorité des griefs des Forces canadiennes serait chargée de gérer le processus des griefs au sein des Forces canadiennes. Le nouveau bureau travaille en étroite collaboration avec le Comité dans le but commun d'améliorer le processus d'examen des griefs dans son ensemble. L'AGFC, qui relevait initialement du Juge-avocat général (JAG), fait maintenant partie depuis décembre 2003, de l'effectif du Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD). À cet égard, le diagramme qui suit illustre certains des principaux rapports hiérarchiques.



Durant l'année financière, le président fondateur du Comité a quitté son poste et la vice-présidente à temps plein a dû exercer le rôle de présidente par intérim. Par ailleurs, le Comité n'avait pas suffisamment d'effectifs pour traiter tous les dossiers de griefs et il n'a reçu les fonds supplémentaires à cet effet que vers la fin de l'année 2003-2004.

De plus, le départ du président a inévitablement entraîné un changement de direction pour le Comité; il a aussi coïncidé avec le recrutement de candidats à deux postes de haute direction, qui jusque-là n'avaient été dotés que de façon intermittente. Il s'agit des postes de directrice exécutive et de directrice de l'analyse des griefs et des opérations. La directrice exécutive est chargée d'établir un cadre de gestion et une infrastructure organisationnelle solides pour permettre au Comité de remplir son mandat et de se concentrer sur les opérations. Quant à la directrice de l'analyse des griefs et des opérations, elle est responsable, avec le directeur des services juridiques, de l'activité principale et du produit du travail du Comité : l'analyse des griefs et les conclusions et recommandations transmises au CEMD. Ces nouveaux ajouts à l'équipe de gestion aident le Comité à se reconcentrer sur sa stratégie à long terme, et l'équipe complète a entrepris de revoir son efficacité opérationnelle et d'asseoir sa stabilité organisationnelle.

Modèle logique de haut niveau

Au cours du dernier trimestre de l'exercice, le Secrétariat du Conseil du Trésor a introduit le concept de l'Architecture d'activités de programmes (AAP). L'AAP du CGFC se trouve à la Figure 1, qui indique les indicateurs et mesures de rendement du Comité, de même que les grandes lignes des priorités et dépenses de 2003-2004.

Figure 1 Architecture d'activités de programmes (AAP)

Résultat stratégique

Les conclusions et recommandations du CGFC sont mises en oeuvre et mènent à des améliorations dans les conditions de travail au sein des Forces canadiennes.

Activité de programme

Activités essentielles : Le CFGB examine des dossiers de griefs des FC conformément à son mandat, analyse des options, rédige et présente des conclusions et des recommandations avec célérité.

Soutien : Services du Ministère

Indicateurs et mesures de rendement

Indicateur immédiat et permanent :

Les décisions du CEMD sont en accord avec les C et R du CGFC.

Mesure : Le CEMD est d'accord avec au moins 80 p. 100 des C et R du CGFC.

Voir les Recommandations systémiques du Comité et décisions rendues par le CEMD à la page 18.

Indicateur à long terme

Les FC ont mis en oeuvre les recommandations de changements aux règlements, politiques et/ou procédures émanant du CGFC.

Mesure : On évaluera le succès de cet indicateur de rendement lorsque l'on procédera aux évaluations officielles du CGFC.

Ressources globales allouées aux résultats stratégiques

Dépenses prévues dans le RPP 2003-2004	6 156 000 $
Autorisations totales reçues (a+b+c ci-après)	7 009 078 $
a. 6 147 000 $ (Budget principal)	
b. 788 300 $ (Budget supplémentaire)	
c. 73 778 $ (autres ajustements)	
Dépenses réelles durant l'AF 2003-2004	6 512 974 $
Total des ETP utilisés : 46	
Pour obtenir des précisions sur les autorisations et les dépenses, se reporter aux Tableaux financiers qui commencent à la page 23.	

Plans et priorités de 2003-2004

Priorité 1. Fournir des conclusions et recommandations au CEMD sur les griefs nouveaux et en attente reçus par le Comité, et participer à l'examen de la *Loi* ayant créé ce dernier.

Priorité 2. Se conformer à la *Politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada* en élaborant une politique et un plan d'action pour le CGFC et des plans d'apprentissage individuels pour ses employés.

Priorité 3. Appuyer pleinement l'initiative gouvernementale de la fonction de contrôleur moderne (FCM), en adoptant un plan d'action pour profiter des possibilités d'amélioration cernées dans l'évaluation des capacités relatives à la FCM, faite par le CGFC au cours de la dernière année. La concrétisation des priorités n^{os} 4 et 6 énoncées ci-dessous fait partie intégrante du plan d'action du Comité relatif à la FCM.

Priorité 4. Élaborer une stratégie de gestion du savoir dans tous les secteurs d'activité de l'organisme.

Priorité 5. Mettre en œuvre les stratégies et les plans du Comité relatifs aux communications externes et internes.

Priorité 6. Terminer l'élaboration et la mise en œuvre d'un système pleinement intégré de gestion du rendement au Comité.

Explication du rendement

Compte rendu des priorités du RPP 2003-2004

Réduire l'arrérage Priorité 1.

En vue de traiter efficacement l'arrérage de dossiers de grief, le plan opérationnel du Comité reposait grandement sur une stratégie de dotation efficace, qui visait la pleine dotation des effectifs de l'Analyse des griefs et des opérations. Le plan du Comité stipulait trois grands critères de réussite. Il fallait d'abord obtenir des crédits supplémentaires afin d'embaucher les agents de griefs dont on avait besoin; il fallait ensuite que d'autres membres soient nommés au Comité; puis le Comité devait recevoir tous les dossiers de griefs avant le 31 décembre 2003.

En août 2003, la présidente intérimaire de l'époque et le CEMD ont présenté au Ministre de la Défense nationale leurs plans respectifs, énonçant comment le Comité et le DGAGFC entendaient réduire sensiblement le nombre de griefs en attente avant le 31 décembre 2004. Ces deux plans découlaient d'une collaboration entre les deux organisations en vue de combler les retards et d'apporter des solutions concrètes à l'arrérage de griefs.

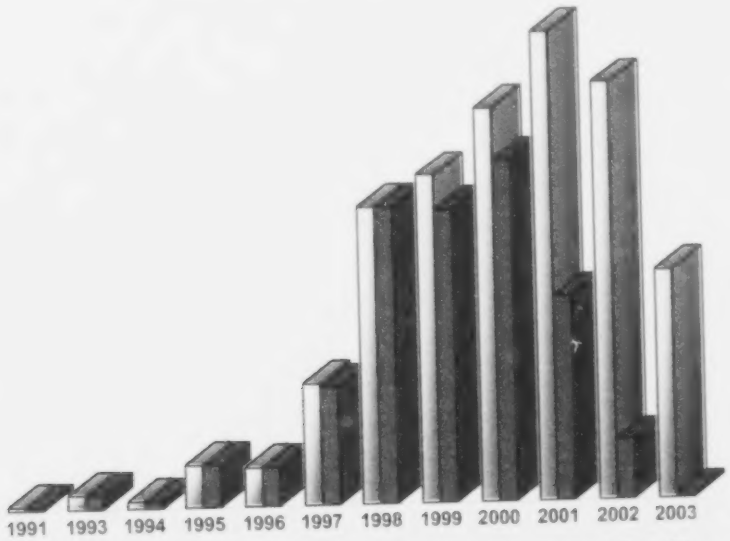
Le bureau du DGAGFC travaille en étroite collaboration avec le Comité afin d'améliorer l'ensemble de la procédure de grief. Durant l'année, des représentants du DGAGFC ont cherché avec le Comité à régler des questions juridiques ou administratives liées à la procédure de grief et à la gestion des dossiers. Cette collaboration a donné lieu à des plans opérationnels respectifs qui misent sur l'accélération de la procédure de grief et sur le traitement des dossiers en attente. Le Comité et le DGAGFC ont aussi élaboré une méthode commune de suivi et de classification des griefs, et les deux équipes se rencontrent régulièrement pour échanger des renseignements et rendre compte de leurs progrès.

Une exigence essentielle du plan du Comité (Plan opérationnel 2003 du CGFC) consiste à maximiser l'efficacité de son processus d'examen des griefs de façon à ce qu'il n'y ait pas d'arrérage important qui s'accumule à l'avenir. Donc, même si le plan porte surtout sur la question de l'arrérage, il nécessite néanmoins une rationalisation des processus internes du Comité quant à la façon dont il traite les griefs. Ces processus se sont avérés efficaces; par exemple, le nombre d'étapes dans le processus d'examen des griefs a été réduit et, dans toute la mesure du possible, l'examen d'un grief devrait se faire dans les six mois suivant sa réception au Comité.

À ce jour, la mise à exécution du Plan opérationnel 2003 n'a pas été sans embûche. Comme on le mentionne au début du présent rapport, le recrutement de membres clés du personnel a été retardé, les nouveaux membres du Comité nécessaires au traitement des dossiers n'ont pas été nommés par le gouverneur en conseil et le poste de vice-président à temps plein reste à pourvoir.

Figure 2

Nombre total des griefs reçus et complétés par l'année de dépôt du grief auprès des Forces canadiennes

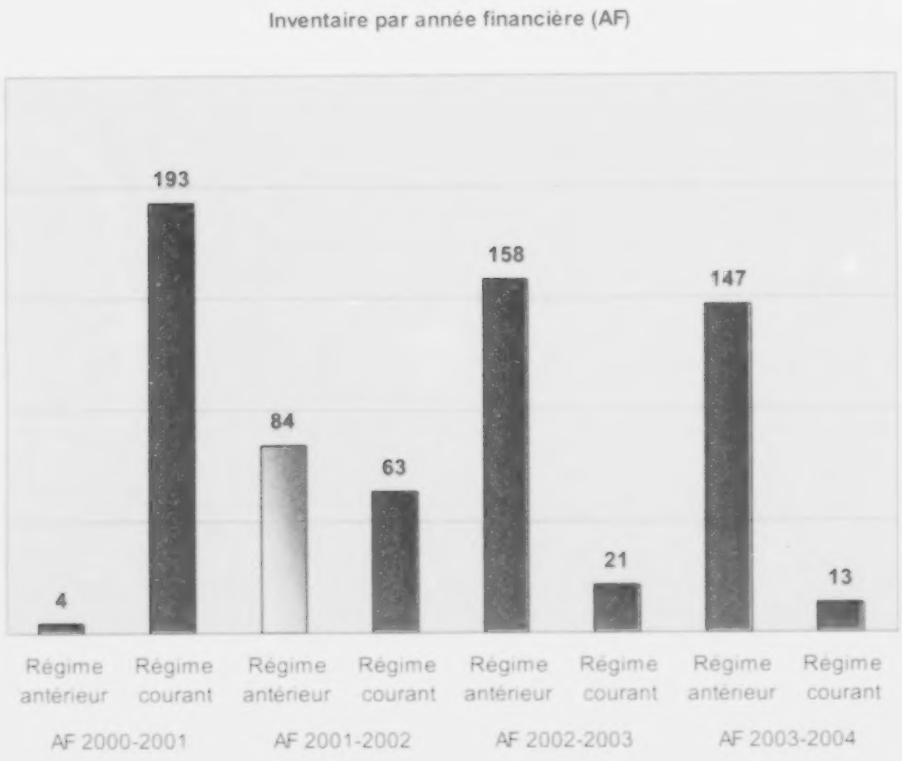


	1991	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
□ Total Reçus = 683	1	4	2	12	11	35	86	95	114	136	121	66
■ Total Complétés = 411	1	4	2	12	11	34	86	85	99	59	17	1

Les données ci-dessus illustrent les dossiers soumis au CGFC en date du 31 mars 2004, c'est-à-dire le nombre de dossiers reçus selon l'année de dépôt du grief aux Forces canadiennes et le nombre d'examens réalisés par le CGFC. À la fin de l'année financière, le Comité avait reçu 683 dossiers de griefs et achevé l'examen de 411 de ces dossiers (60 p. 100).

La Figure 3 illustre l'inventaire du CGFC le nombre de dossiers de griefs remontant à une date antérieure au 15 juin 2000 (régime antérieur) et les griefs soumis aux Forces canadiennes depuis que le Comité s'est mis en activité, à cette date (régime courant).

Figure 3



Au cours des quatre dernières années, le Comité a reçu 290 griefs remontant à l'ancien régime (préalable à juin 2000) et à la fin de l'année financière, il avait terminé l'examen de 272 d'entre eux, c.-à-d. 94 p. 100. On s'attend que tous les dossiers en suspens remontant à une date antérieure à juin 2000 aient été examinés d'ici août 2004.

Statistiques sur les griefs pour 2003-2004

Malgré le fait que 2003 a été une année de réorientation à bien des égards, le Comité a réussi à augmenter sa productivité. En 2003-2004, le Comité a formulé 541 conclusions et 292 recommandations ayant trait à 155 dossiers de griefs, une hausse par rapport aux 131 dossiers traités en 2002-2003.

La Figure 4 illustre l'état d'avancement des griefs soumis au Comité par année financière. À la fin de l'exercice 2003-2004*, 264 dossiers restaient en suspens à divers stades d'examen du Comité.

Figure 4

	AF 2000-2001	AF 2001-2002	AF 2002-2003	AF 2003-2004
Nombre de dossiers accumulés au début de la période	0	178	219	261
Nombre de dossiers reçus pour la période	197	147	179	160
Nombre de dossiers complétés durant la période	18	106	109	152
Nombre de cas sans compétence **	1	0	22	3
Nombre de cas retournés à l'AGFC pour des fins de réévaluation	0	0	6	2
Nombre de dossiers en suspens	178	219	261	264

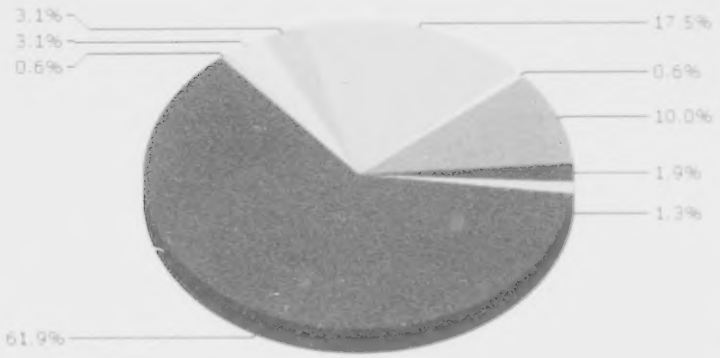
* Une méthodologie commune élaborée avec le DGAGFC en 2003 implique des ajustements en ce qui a trait aux rapports concernant les griefs; il se peut que les statistiques sur les griefs des années antérieures ne soient pas tout à fait comparables avec les données actuelles. Par exemple, à la fin de l'exercice 2002-2003, 261 griefs restaient en suspens au Comité, et à l'époque certains griefs portant sur plus d'une question étaient comptabilisés séparément. Aujourd'hui, toutes les questions émanant du même plaignant sont considérées comme un seul et même grief.

** La présidence a décidé que le CGFC n'a pas la compétence voulue.

Au total, 160 griefs ont été reçus au Comité en 2003-2004. La Figure 5 illustre les types de griefs soumis au Comité en vertu du chapitre 7.12 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes* (ORFC) et du paragraphe 29.12 (1) de la *Loi sur la défense nationale* (LDN).

Figure 5

Types de renvois	Pourcentage	Total
7.12(1)(a)	17,5 %	28
7.12(1)(a) et 7.12(1)(b)	0,6 %	1
7.12(1)(b)	10 %	16
7.12(1)(b) et 7.12(1)(c)	1,9 %	3
7.12(1)(b) et 7.12(1)(d)	1,3 %	2
7.12(1)(c)	61,9 %	99
7.12(1)(c) et 7.12(1)(d)	0,6 %	1
7.12(1)(d)	3,1 %	5
29.12 (1) Discrétionnaire	3,1 %	5
		160



7.12 – RENVOI DEVANT LE COMITÉ DES GRIEFS

(1) Le Chef d'état-major de la défense renvoie au Comité des griefs tout grief qui a trait aux questions suivantes :

a) les mesures administratives qui émanent de la suppression ou des déductions de solde et d'indemnités, du retour à un grade inférieur ou de la libération des Forces canadiennes;

b) l'application et l'interprétation des politiques des Forces canadiennes qui concernent l'expression d'opinions personnelles, les activités politiques et la candidature à des fonctions publiques, l'emploi civil, les conflits d'intérêts et les mesures régissant l'après-mandat, le harcèlement ou la conduite raciste;

c) la solde, les indemnités et autres prestations financières;

d) le droit aux soins médicaux et dentaires.

(2) Le Chef d'état-major de la défense renvoie au Comité des griefs pour que celui-ci formule ses conclusions et ses recommandations tout grief qui a trait à une de ses décisions ou un de ses actes à l'égard de tel officier ou militaire du rang.

(G) (C.P. 2000-863 du 8 juin 2000 en vigueur le 15 juin 2000)

29.12 (1) *Loi sur la Défense nationale* (LDN)

Le Chef d'état-major de la défense peut également renvoyer tout autre grief devant le Comité.

Examen législatif du projet de loi C-25 : le rapport Lamer Priorité 1 et Priorité 5.

« ... par suite des modifications apportées par le projet de loi C-25, le Canada s'est doté d'un système très solide et équitable de justice militaire dans lequel les Canadiens peuvent avoir confiance. » (Le très honorable Antonio Lamer, *Le premier examen indépendant par le très honorable Antonio Lamer C.P., C.C., C.D., des dispositions et de l'application du projet de loi C-25, l'article 96 des Lois du Canada (1998), ch. 35, 2003, avant-propos.)*

Le 5 novembre 2003, le ministre de la Défense nationale a déposé le rapport préparé par le très honorable Antonio Lamer, ex-juge en chef de la Cour suprême du Canada (www.forces.gc.ca/site/reports/review/index_f.htm). M. Lamer avait reçu du ministre le mandat de tenir le premier examen indépendant du projet de loi C-25, la loi responsable de la création du Comité des griefs des Forces canadiennes. La LDN exige du ministre qu'il tienne un examen indépendant du projet de loi C-25 tous les cinq ans; cet exercice vise à permettre au ministre de profiter d'un examen et de recommandations impartiaux qui peuvent en bout de ligne avoir une incidence sur les façons dont le projet de loi C-25 devrait être amendé.

Le Comité bénéficie d'une expérience en matière de relations de travail qui est unique dans le contexte militaire. Par conséquent, cet examen indépendant de la LDN représentait une rare occasion pour le Comité de partager l'expérience et les connaissances qu'il a acquises dans son rôle; les observations et les recommandations soumises à M. Lamer avaient pour but d'aider à accroître l'efficacité administrative du processus d'examen des griefs.

Le rapport Lamer reconnaît les éléments positifs du processus des griefs, y compris une plus grande rationalisation avec seulement deux paliers de prise de décisions, ainsi que l'établissement du Comité en tant que mécanisme d'examen externe et indépendant. « Le Comité des griefs mérite des félicitations pour avoir établi dans un délai relativement court une procédure de règlement des griefs reconnue comme prévoyant la rédaction de conclusions et recommandations bien motivées et approfondies. » (Citation du rapport)

Un grand total de dix-neuf recommandations portant sur le processus d'examen et le Comité ont été formulées dans le rapport, dont cinq soumises par le Comité. On trouvera de plus amples renseignements sur les cinq recommandations du Comité à l'appendice 8 du Rapport annuel 2003 du CGFC. Les recommandations du rapport Lamer liées au processus d'examen des griefs portent sur cinq questions clés : l'élimination de l'arrérage, l'élimination des retards, de meilleures mesures correctives, une transparence accrue et les pouvoirs du Comité des griefs des Forces canadiennes. La mise en application de certaines de ces recommandations se poursuit; par exemple, le Comité travaille à régler des questions relatives aux communications avec les plaignants, et à élaborer avec les Forces canadiennes une méthodologie commune pour l'observation des tendances en matière de griefs Priorité 5. En outre, le Comité a déjà rationalisé son processus d'examen des griefs dans le cadre de son plan opérationnel de 2003.

Le Comité continuera aussi à participer à l'examen de la loi et prendra part au processus d'amendement du projet de loi C-25. Il sera ainsi mieux placé pour bien évaluer l'incidence des recommandations afférentes et des changements législatifs proposés sur le mandat du Comité, ses membres et ses opérations.

Recommandations systémiques du Comité et décisions rendues par le CEMD

Le Comité examine toutes les décisions rendues par le CEMD à la lumière des principes juridiques pertinents et évalue leur incidence éventuelle sur d'autres cas. Durant l'année financière 2003-2004, le CEMD a rendu des décisions par écrit dans le cas de 207 griefs au sujet desquels le Comité avait formulé des conclusions et des recommandations au cours des trois dernières années. Le CEMD a partiellement ou pleinement appuyé les conclusions et les recommandations du Comité dans 196 des 207 cas en question dont 94 p. 100. Il a manifesté son désaccord par rapport au Comité dans seulement dix des décisions rendues par écrit. Le Comité juge les résultats en question encourageants, puisqu'ils mettent en perspective ses travaux.

La figure 6 montre le nombre de décisions rendues par le CEMD durant l'année financière 2003-2004 en regard des conclusions et des recommandations du Comité.

Figure 6

Conclusions et recommandations du Comité (C et R)		Décisions rendues par le CEMD 2003-2004			
		Le CEMD appuie les C et R du CGFC	Le CEMD appuie en partie les C et R du CGFC	Le CEMD accepte (Règlement informel des FC)	Le CEMD n'appuie pas les C et R du CGFC
Accorder	47	29	10	1	7
Accorder en partie	31	25	6		
Rejeter	125	115	7		3
Retiré par le plaignant	1	1			
Non sujet à grief	2	2			
Pas qualité d'agir *	1		1		
Total	207	172	24	1	10

* Pas qualité d'agir – La partie intéressée n'a pas le droit de faire une réclamation fondée en droit, ni de demander l'exécution judiciaire d'un devoir ou d'un droit (p. ex., un non-membre des FC).

Le Comité continuera aussi à participer à l'examen de la loi et prendra part au processus d'amendement du projet de loi C-25. Il sera ainsi mieux placé pour bien évaluer l'incidence des recommandations afférentes et des changements législatifs proposés sur le mandat du Comité, ses membres et ses opérations.

Recommandations systémiques du Comité et décisions rendues par le CEMD

Le Comité examine toutes les décisions rendues par le CEMD à la lumière des principes juridiques pertinents et évalue leur incidence éventuelle sur d'autres cas. Durant l'année financière 2003-2004, le CEMD a rendu des décisions par écrit dans le cas de 207 griefs au sujet desquels le Comité avait formulé des conclusions et des recommandations au cours des trois dernières années. Le CEMD a partiellement ou pleinement appuyé les conclusions et les recommandations du Comité dans 196 des 207 cas en question dont 94 p. 100. Il a manifesté son désaccord par rapport au Comité dans seulement dix des décisions rendues par écrit. Le Comité juge les résultats en question encourageants, puisqu'ils mettent en perspective ses travaux.

La figure 6 montre le nombre de décisions rendues par le CEMD durant l'année financière 2003-2004 en regard des conclusions et des recommandations du Comité.

Figure 6

Conclusions et recommandations du Comité (C et R)		Décisions rendues par le CEMD 2003-2004			
		Le CEMD appuie les C et R du CGFC	Le CEMD appuie en partie les C et R du CGFC	Le CEMD accepte (Règlement informel des FC)	Le CEMD n'appuie pas les C et R du CGFC
Accorder	47	29	10	1	7
Accorder en partie	31	25	6		
Rejeter	125	115	7		3
Retiré par le plaignant	1	1			
Non sujet à grief	2	2			
Pas qualité d'agir *	1		1		
Total	**207**	**172**	**24**	**1**	**10**

* Pas qualité d'agir – La partie intéressée n'a pas le droit de faire une réclamation fondée en droit, ni de demander l'exécution judiciaire d'un devoir ou d'un droit (p. ex., un non-membre des FC).

Sur les 78 griefs que le Comité a recommandé d'accorder ou d'accorder en partie, le CEMD a appuyé ou appuyé en partie les conclusions et recommandations du Comité dans 90 p. 100 des cas. Pour les 125 griefs que le Comité a recommandé de rejeter, le CEMD a appuyé les conclusions et les recommandations dans 92 p. 100 des cas.

À de nombreuses reprises, le Comité a repéré, dans le cadre des politiques et de la réglementation, des lacunes qui méritaient à son avis d'être analysées et il a recommandé que le CEMD veille à la tenue d'un examen. Le Comité a recommandé que des études soient menées et que des changements soient apportés dans les cas qui concernent des questions comme la reconnaissance de l'expérience et du service antérieur d'un militaire qui est promu après avoir été rétrogradé, la méthode de calcul des loyers des logements familiaux et des indemnités connexes imposables du personnel affecté à Yellowknife et les taux de rémunération applicables aux militaires qui passent de la Première réserve à la Force régulière. Le CEMD a reconnu la valeur de telles études et a ordonné qu'on les entreprenne.

Il est arrivé plus rarement que le CEMD ne voie pas la nécessité de procéder à des études et à des changements recommandés par le Comité. Par exemple, le Comité a recommandé que l'on élargisse la portée de l'aide au transport pour raisons personnelles ou de famille afin que l'on puisse rembourser les membres des FC qui doivent se déplacer hors du Canada à cause d'une maladie grave ou du décès d'un membre de leur famille. Le CEMD a refusé car à son avis, le remboursement des frais de voyage au Canada exclusivement, soit pour se rendre au point de départ du Canada et en revenir, est suffisant.

En ce qui concerne les nombreuses autres questions de politiques et d'administration découlant des griefs, le Comité a formulé des recommandations systémiques au CEMD afin qu'il apporte des changements. Le Comité a notamment recommandé ce qui suit :

- que le CEMD examine la possibilité de demander une modification au règlement régissant l'allocation de retraite à l'intention de la Force de réserve pour permettre une meilleure reconnaissance du service antérieur (cette recommandation a été acceptée par le CEMD);
- que le CEMD veille à ce que les responsables de l'administration de la rémunération et des avantages sociaux connaissent les modalités de modification des règlements (le CEMD a donné suite à cette recommandation);
- que le CEMD examine les dispositions de l'indemnité de déménagement pour que les membres des FC affectés à de courtes distances soient indemnisés correctement (le CEMD était d'avis que le mode d'examen en place règlerait ce genre de problème);
- que le CEMD modifie la directive régissant la solde intérimaire pour assouplir les modalités d'octroi d'un supplément de solde aux membres des FC qui occupent temporairement un poste de grade supérieur à leur grade effectif (le CEMD a accepté en partie dans un cas et n'a pas encore pris de décision relativement à deux autres cas).

Il se peut que le CEMD ne puisse pas mettre en oeuvre lui-même les réformes recommandées dans certaines circonstances, parce que des changements législatifs ou réglementaires constituent le seul moyen de remédier à une situation injuste. Dans de tels cas, le Comité a recommandé que le CEMD demande que soient effectués des changements législatifs ou réglementaires. En 2003, le Comité a élaboré des recommandations visant la modification législative de la *Loi sur la Défense nationale* et de la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*, et il a proposé des modifications réglementaires notamment en ce qui concerne la reconnaissance du service antérieur des militaires qui passent de la Réserve à la Force régulière. Le Comité attendra de voir la suite donnée aux recommandations, une fois qu'elles auront été examinées par le CEMD.

Bien que le travail au quotidien du Comité porte sur des griefs individuels, il considère néanmoins les FC dans leur ensemble lorsqu'il formule ses conclusions et ses recommandations. Le Comité veut que soient apportés des changements systémiques là où cela s'avère nécessaire, afin de prévenir d'autres griefs de nature semblable.

La fonction de contrôleur moderne/Cadre de responsabilisation de gestion. Priorité 2 - Priorité 3 et Priorité 6.

En novembre 2003, l'équipe de direction a approuvé une stratégie et un plan d'évaluation pour le Comité, dans lequel on pose une série de questions liées à la rentabilité. Il est prévu de procéder à une évaluation formative (à moyen terme) durant l'exercice 2004-2005. Priorité 6.

Pour chacun des exercices 2002-2003 et 2003-2004, le Comité a reçu 60 k$ du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) afin d'établir un bureau de projet chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur et de poursuivre l'amélioration de la gestion. En 2002-2003, le Comité a subi une évaluation de sa capacité relative à la fonction de contrôleur moderne. Il a par la suite achevé un plan d'action visant à améliorer la gestion en février 2003. Priorité 3.

La modernisation de la fonction de contrôleur figurait au nombre des priorités ministérielles à l'échelle de la fonction publique du Canada en 2003-2004. Le 17 mars 2004, le Comité a soumis son rapport final sur le sujet au SCT, en précisant que les mesures ci-après d'amélioration de la gestion avaient été prises durant l'année financière.

- Élaboration d'un profil de risque à l'intention du Comité des griefs des Forces canadiennes et d'un cadre de gestion intégrée des risques.
- Ébauche d'un Cadre de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats (CGRR) énonçant les stratégies du Comité en fait de mesure du rendement, de compte rendu et d'évaluation.
- Élaboration d'un système de gestion du rendement du personnel (SGRP).

S'inspirant du Cadre de responsabilisation de gestion du gouvernement, le Comité a le plaisir d'annoncer que les éléments essentiels ci-après d'une saine gestion sont en place ou sont sur le point d'être achevés.

Gouvernance, responsabilisation et gérance : Le Comité est en voie d'achever son cadre de gouvernance et de délégation des pouvoirs. En plus de sa stratégie et son plan d'évaluation de programme approuvés par l'équipe de la direction, l'organisation a établi un cadre et un plan de vérification en fonction du risque.

Orientation stratégique, résultats et rendement – Priorité 3 et Priorité 6 : Le CGRR du Comité énonce une orientation stratégique efficace, ainsi qu'une stratégie de mesure du rendement, de compte rendu et d'évaluation axée sur les résultats. Cette structure permet de recueillir des données pertinentes sur les résultats aux fins des décisions de gestion et des comptes rendus au Parlement. Un outil de gestion connexe, le SGRP, sera mis en oeuvre en 2004-2005.

Ressources humaines et apprentissage – Priorité 2 : En 2003-2004, le Comité a élaboré une stratégie de dotation en personnel afin de se doter de suffisamment de ressources humaines qualifiées pour accomplir son mandat. Des profils de compétences ont été élaborés pour tous les postes de niveau inférieur à EX, et les employés ont été invités à établir des plans individuels d'apprentissage en conséquence. Il est digne de

mention que le SGRP vise à relier les plans d'apprentissage aux profils de compétences, de même qu'aux exigences en matière de rendement.

Au cours de 2003-2004, les processus, procédures et pratiques relatifs aux finances et aux acquisitions du Comité ont été rationalisés et les responsabilités connexes ont été précisées. On a également rationalisé les systèmes de soutien de l'infrastructure, tant pour ce qui est des procédés administratifs que des niveaux de répartition des ressources. Priorité 6.

Pendant que le Comité rehaussait son efficacité sur plusieurs fronts, le Ministre de la Défense nationale a rendu public le rapport de son Comité consultatif sur l'efficacité administrative (août 2003). Ce rapport a soulevé l'intérêt du Comité car l'une de ses 49 recommandations portait sur les organismes indépendants de surveillance qui relèvent du Ministre de la Défense nationale et qui ont pour mandat de donner suite aux plaintes formulées par les membres des FC.

Le Comité appuie la philosophie du rapport selon laquelle une gestion efficace constitue la pierre angulaire de l'efficacité organisationnelle. Comme on l'a constaté, le Comité a adopté un certain nombre de mesures d'amélioration et il continuera de chercher à rehausser l'efficience et l'efficacité.

Gestion du savoir Priorité 4.

Le Comité a donné suite à ses priorités de planification durant l'exercice, à une exception près. Vu l'importance première accordée à la réduction du nombre de griefs en attente, l'initiative liée à la gestion du savoir a dû être reportée. Cependant, il faut noter qu'une stratégie et un plan de gestion du savoir ont déjà été mis en oeuvre relativement aux activités principales. Voir le Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 2003 du Comité.

Communications internes et externes Priorité 5.

Le Comité met en oeuvre sa stratégie de communication à divers niveaux. En effet, la stratégie de communication demeure primordiale : plusieurs initiatives ont été prises à l'interne et dans le cadre d'un programme d'extension visant à joindre les intéressés de l'extérieur. En plus de ses rapports publics, le Comité a publié et diffusé une brochure d'information, élaboré une stratégie de service à la clientèle, restructuré son site Web et lancé un site intranet en vue d'améliorer les communications au sein du personnel. Entre autres activités organisées, mentionnons que des cadres supérieurs ont adressé la parole à des auditoires ciblés.

Tableaux financiers

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation

(en milliers de dollars)

		2003-2004			
Crédit		**Dépenses prévues**	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
Comité des griefs des Forces canadiennes					
15	Dépenses de programme	5 555.0	5 563.0	6 444.3	5 948.2
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	592.0	593.0	564.8	564.8
	Total pour le CGFC	**6 147.0**	**6 156.0**	**7 009.1**	**6 513.0**

Nota : Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au Budget des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations. Les écarts entre les dépenses projetées et les autorisations totales s'expliquent en grande partie par les allocations supplémentaires accordées durant l'année financière aux fins de l'élimination de l'arrérage.

Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales et des dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles
(en milliers de dollars)

	2003-2004			
L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense	**Total du Budget principal des dépenses**	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
ETP *	46	46	54	46
Fonctionnement	6 147.0	6 156.0	7 009.1	6 513.0
Total des dépenses brutes	6 147.0	6 156.0	7 009.1	6 513.0
Coût des services offerts par d'autres ministères	224.8	225.4	260.3	254.1
Coût net du programme	**6 371.8**	**6 381.4**	**7 269.4**	**6 767.1**

*Sont inclus les membres du Comité à temps plein

Nota : Ce tableau présente la ventilation des dépenses prévues, des autorisations de dépenser et des dépenses réelles en 2003-2004, par type de dépense.

Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

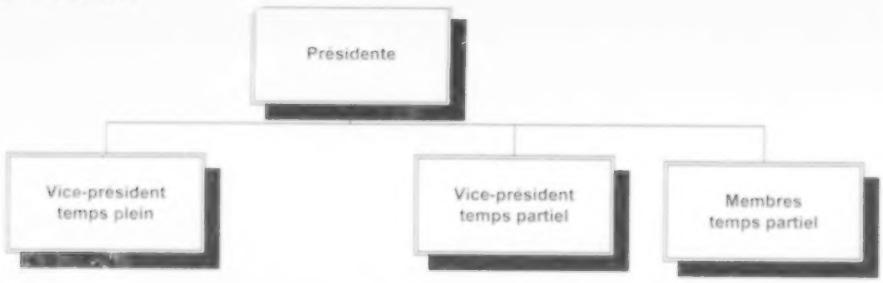
Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

L'examen des griefs des membres des Forces canadiennes référés par le Chef d'état-major de la Défense			2003-2004			
	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2002-2003	Total du Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
Comité des griefs des Forces canadiennes	7 063.0	8 896.0	6 147.0	6 156.0	7 009.1	6 513.0
Total	**7 063.0**	**8 896.0**	**6 147.0**	**6 156.0**	**7 009.1**	**6 513.0**

Nota : Ce tableau donne un aperçu historique des dépenses. On y trouve aussi une comparaison entre les dépenses totales projetées en 2003-2004 et les dépenses réelles qui paraissent dans les Comptes publics.

Annexe A – Structure organisationnelle du CGFC

Membres du Comité



L'équipe de direction

Présidente
Directrice Analyse des griefs et Opérations
Directeur Services juridiques et avocat général
Directeur exécutif Services corporatifs

Annexe B – Mission, vision et valeurs

Mission, vision et valeurs du Comité des griefs des Forces canadiennes

Mission

Effectuer l'examen des griefs afin de rendre des conclusions et recommandations impartiales et équitables avec célérité et sans formalisme au Chef d'état-major de la Défense et au plaignant

Vision

Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

Cette vision sera réalisée lorsque :

- *les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;*
- *les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;*
- *les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;*
- *les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.*

Valeurs collectives

- assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable;
- traiter les personnes avec respect et professionnalisme;
- instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité;
- valoriser ses employés;
- privilégier la communication et l'esprit d'équipe et de collégialité afin d'atteindre un but commun;
- reconnaître le rôle des militaires et leur contribution à la société canadienne.

Valeurs individuelles

- exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté;
- favoriser la communication, l'esprit d'équipe et le respect d'autrui;
- respecter les principes de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts;
- chercher à perfectionner ses connaissances et ses compétences.

Annexe C – Autres renseignements

Contacts pour informations supplémentaires et site Internet

Françoyse Laurin
Directrice exécutive
Comité des griefs des Forces canadiennes
Téléphone : (613) 996-7027
Courriel : laurinf@cfgb-cgfc.gc.ca

Comité des griefs des Forces canadiennes
Téléphone sans frais : 1 877 276-4193
Télécopieur sans frais : 1 866 716-6601

Télécopieurs : (613) 996-6491
(613) 995-8201
(613) 992-6979

Site Internet : http://www.cfgb-cgfc.gc.ca/

Rapports annuels prévus par la *Loi* et autres rapports du Comité

Les documents suivants se trouvent sur le site Internet du Comité :

Rapports sur les plans et les priorités

Rapports annuels

Rapports sur le rendement